




АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

26 марта
онлайн

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ
МЕТАНАВЫКИ, АНТИХРУПКОСТЬ, ЗРЕЛЫЕ РЕШЕНИЯ



Мета-сообщения лидера и системное мышление: как измерять «невидимое», чтобы обеспечить устойчивый результат

Котлярова Марина



ЦЕНТР
СИСТЕМОГО
КОУЧИНГА

- Основатель и директор Центра системного коучинга
- Системный коуч первых лиц и собственников бизнеса
- Автор образовательных программ по системному и карьерному коучингу, провайдер обучения коучингу
- MCC ICU ICTA, Executive & Business Coach ICU ICTA
- Супервизор, Коуч Мастер АРК, ментор, бизнес-тренер
- Работаю в системном и транзактно - аналитическом подходах
- Более 27 лет в сфере управления персоналом
- Преподаватель дисциплин по системному мышлению и развитию навыков в ВШМ СПбГУ и МИП
- Член Союза РПЧ
- Спикер Ассоциации спикеров СНГ
- Член Ассоциации карьерного консультирования и сопровождения
- Юрист по первому образованию



Мета-сообщение

Не то, что лидер сказал, а то, что система считала из его поведения:

Слова — это слой деклараций

Мета-сообщение — это слой подкрепления

Тень системы

Всё, что влияет на поведение, оставаясь непроизносимым:

- темы, которые нельзя поднимать
- правила, обходные стратегии
- микросигналы власти

Устойчивый результат

Результат без героизма

Способность системы быстро получать правду, превращать её в решения, закреплять улучшения

Команда – это живая система



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Команда — это не просто набор индивидов

Это сложная, живая система, обладающая собственными свойствами и поведением, которые нельзя предсказать, анализируя только ее отдельные части



ЦЕНТР
СИСТЕМОГО
КОУЧИНГА

Смыслы лидера



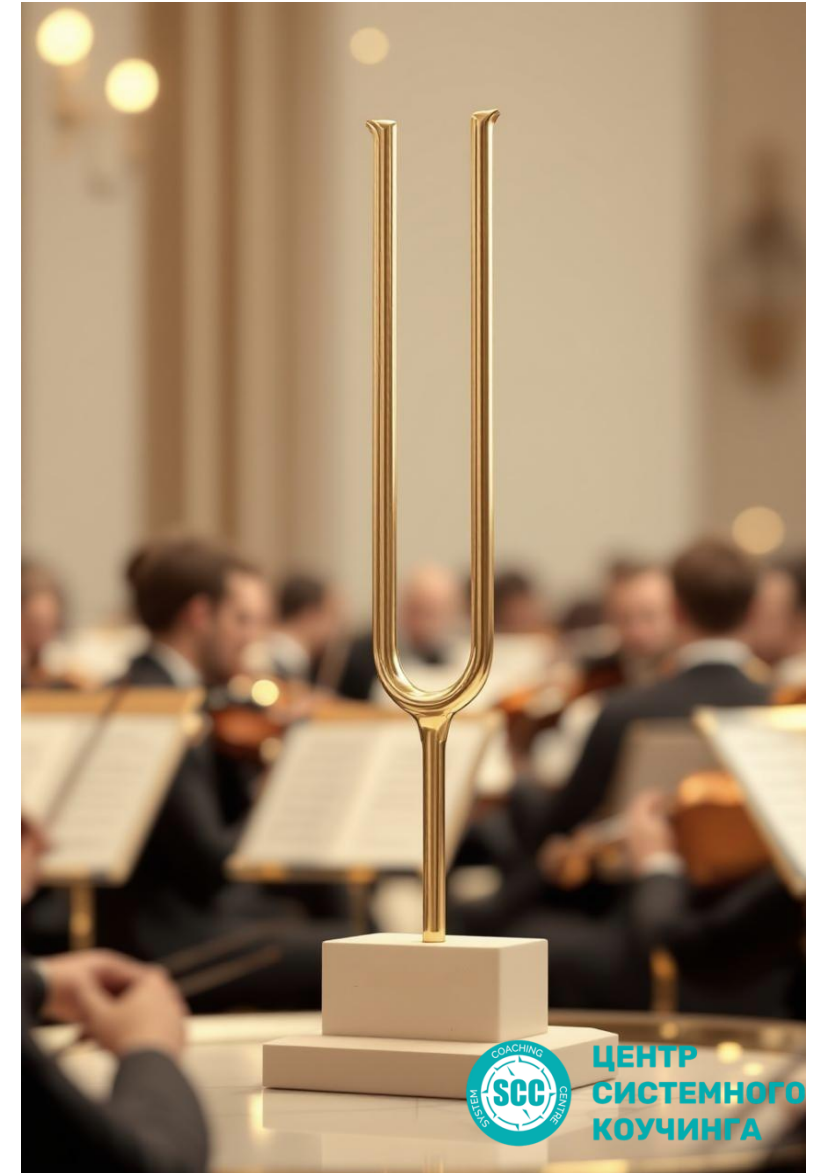
АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Лидер — это не дирижёр, который управляет взмахом палочки, а камертон, который настраивает команду на единый смысл

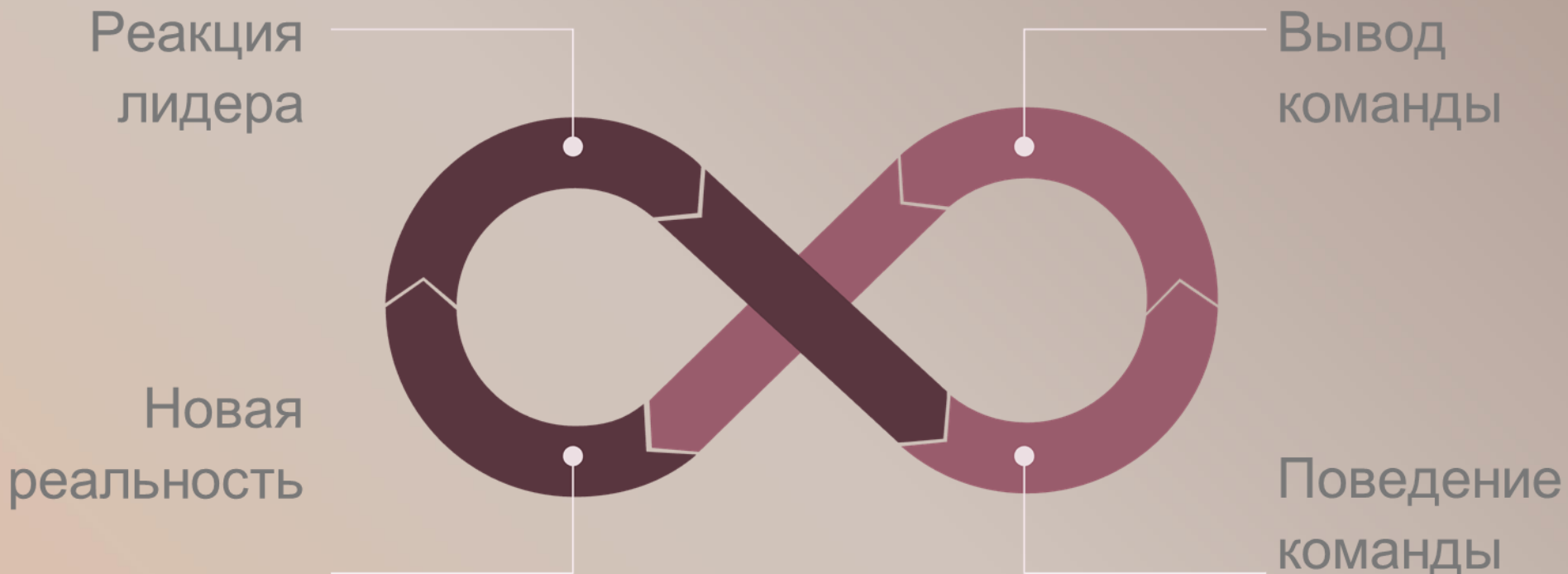
Смыслы, которые передаёт лидер — это не просто слова, это мета-сообщения, закодированные в его действиях, решениях, реакции на ошибки, стиле общения, фокусе внимания и даже молчании

Мета-сообщения формируют *контекст* восприятия, атмосферу в команде и стратегическое направление в компании



ЦЕНТР
СИСТЕМНОГО
КОУЧИНГА

Системная петля: как лидер влияет на систему



Что считывает команда

1

**Фокус
внимания**

Чему уделяет
время и зачем

2

**Структура
решений**

Как
принимаются
решения и кем

3

**Степень
вовлеченности**

Люди в цепи и
процессы

4

Стиль речи

Слова,
интонации,
паузы,
повторы

5

**Отношение к
ошибкам**

Наказание или
обучение

6

**Смыслы и
миссия**

Ради чего
мы
действуем



Продвигающие мета-сообщения, передаваемые лидером



Смысл безопасности

Мета-сообщение: «Здесь можно быть собой», «Здесь можно говорить правду»

Лидер признаёт собственные ошибки и учится на них

Уважение к различиям мнений, правила споров

Отсутствие страха наказания за инициативу и эксперименты

Эффекты: психологическая безопасность, предотвращение скрытых конфликтов и саботажа

Смысл принадлежности

Мета-сообщение: «Ты здесь важен», «Ты — часть общего дела»

Включённость в обсуждения и принятие решений

Признание вклада и прозрачные критерии заслуг

Ритуалы признания и празднования общих побед

Эффекты: доверие, вовлечённость, снижение текучести

Смысл развития

Мета-сообщение: «Ты можешь расти», «Ошибки — путь к росту»

Наставничество, менторство, супервизия

Адекватная зона развития - амбиции без выгорания

Вопросы вместо указаний - самостоятельный выбор

Эффекты: внутренняя мотивация, ускорение обучения и адаптации





Ограничивающие убеждения, негативные сценарии, страхи, ментальные модели

Влияют на систему в целом и на отдельные элементы, создавая причинно - следственные связи (усиливающие или сдерживающие), с отсроченным по времени результатом



Четыре мета-сообщения, которые запускают тень

Страх ошибки

Система слышит: ошибка = вина/стыд.

Цена: скрывание, косметика, поздние риски.

Маркер: плохие новости в последний момент

Культ контроля

Система слышит: доверия нет.

Цена: команда не думает, приносит вопросы вместо вариантов.

Маркер: всё идёт наверх

Запрет несогласия

Система слышит: спорить опасно.

Цена: внешнее согласие + внутреннее сопротивление.

Маркер: гладко на встрече, саботаж потом

Правда опасна

Система слышит: честность против меня.

Цена: фильтрация, витрина KPI, сюрпризы.

Маркер: хорошо по отчётам, бьёт реальность



Четыре канала мета-сообщений



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Практическая панель управления для диагностики и корректировки

Внимание лидера

Что вы замечаете, о чём спрашиваете, что игнорируете

Реакция на ошибки

Наказание/стыд или обучение/изменение процесса

Награды и ресурс

Кого поддерживаете вниманием, деньгами, возможностями

Нормы коммуникации

Можно ли спорить, сомневаться, говорить не знаю, приносить риск



ЦЕНТР
СИСТЕМНОГО
КОУЧИНГА

Сканер тени системы 4x3



Внимание лидера

Табу



Что нельзя «приносить наверх»? (Что нельзя делать/что нельзя говорить?)

Обход



Что делают вместо прямого действия? («причёмсывают»/действуют через посредников/ждут)

Петля



Что повторяется в итоге как паттерн? (Поздние риски/слепые зоны/дорогие решения)

Реакция на ошибки

Табу



Что нельзя делать после ошибки? (Признавать, разбирать)

Обход



Оправдываться/искать виноватых/прятать/переводить ответственность

Петля



Повторяемость ошибок растёт/ контроль усиливается/выгорание становится нормой

Награды/ресурсы

Табу



Что нельзя делать, чтобы получать ресурсы? (Быть неудобным/спорить/задавать вопросы)

Обход



Соглашаться/строить витрину/делать, как нравится

Петля



Падает инициатива/растет имитация/выгорают «герои»

Нормы коммуникации

Табу



Что нельзя говорить на встречах (сомневаться/не знать/спорить)

Обход



Интриги/сарказм/пассивная агрессия

Петля



Конфликты не исчезают - они дорожают

Какую основную петлю в своих системах заметили?



В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ

- Рассматривает проблему не как «ошибку человека», а как проявление динамики системы (структур, ролей, правил, культурных паттернов)
- Фокусируется на связях и циркулярных взаимодействиях (как действия одних подразделений, лидеров или клиентов вызывают ответные изменения других частей системы)
- Учитывает несколько уровней одновременно: клиентская система (организация/команда), специалист, супервизор, корпоративный и профессиональный контекст
- В поле внимания оказываются организационные проявления, смена руководства, структура власти, культура и то, как эти процессы отражаются в работе консультанта или коуча, что запускается как параллельные процессы
- Цель — изменить конфигурацию взаимодействий в системе (а не «починить» одного человека), повысить ее адаптивность и качество принимаемых решений

Организационная супервизия в системном подходе - это форма профессиональной поддержки, в которой объектом внимания является не отдельный сотрудник, а экосистема организации в целом, включая взаимосвязи между всеми элементами системы: организацией, командами, клиентами, супервизируемым и супервизором, петли обратной связи и циклы

Теневой коучинг в системном подходе

Теневой коучинг в системном подходе

- это метод наблюдения за лидером в реальной организационной системе, где коуч фиксирует скрытые циркулярные взаимодействия и теневые паттерны поведения, влияющие на динамику команды и бизнеса, для последующей рефлексии и прерывания дисфункциональных связей



- Система как целое: Лидер анализируется не изолированно, а в контексте связей с подчиненными, процессами и институциональными нормами — теневые сигналы (мимика, паузы, избегание) транслируются по цепочке, усиливая или блокируя адаптивность всей структуры
- Параллельные процессы: Поведение лидера отражается в реакциях команды, а наблюдение коуча выявляет повторяющиеся паттерны на разных уровнях (личном, групповом, организационном)
- Цикличность и обратная связь: Вместо линейных советов фокус на разрыве замкнутых петель (например, страх лидера → пассивность команды → ещё больший контроль лидера)
- Этот подход делает теневой коучинг инструментом системной диагностики, переводя неосознаваемые влияния в осознанные управленческие действия



Три инструмента,

для измерения «невидимого»:

- Сканер тени системы 4x3
- Организационная супервизия в системном подходе
- Теневой коучинг в системном подходе

Позволяют достигать устойчивости по всем трем критериям «Концепции тройного критерия» Эндрю Савица и Карла Вебера «Triple Bottom Line», ориентированной на практический управленческий инструмент для компаний, содержащий принцип «люди–планета–прибыль»

Методы системного подхода переводят TBL из декларации в управляемую систему: невидимое (мета-сообщения, ритмы и связи) → наблюдаемые метрики → устойчивый результат по людям, планете и прибыли





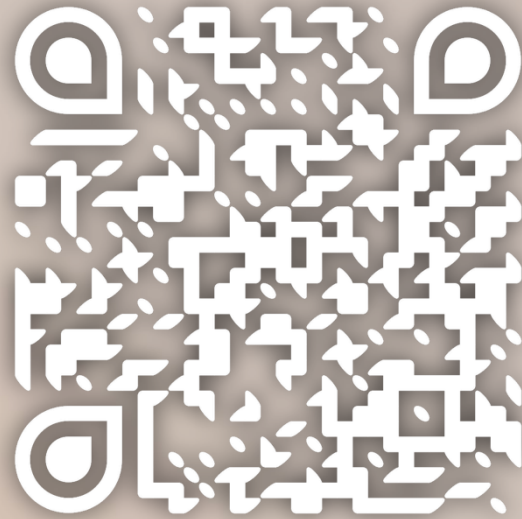
Системное мышление - это универсальная компетенция, признанная необходимой для специалистов и руководителей всех уровней

- **Видеть целое, а не его части:** Вместо фрагментированного восприятия, системное мышление ориентирует на раскрытие целостности объекта
- **Устанавливать взаимосвязи:** Оно позволяет выявлять многообразные типы связей внутри системы и с внешней средой, сводя их в единую теоретическую картину
- **Выявлять закономерности изменений:** Фокусироваться на динамике, ритмах и паттернах поведения, а не на отдельных моментальных состояниях или событиях
- **Прогнозировать развитие и последствия:** Позволяет предсказывать поведение элементов и системы в целом, а также долгосрочные результаты принимаемых решений
- **Идентифицировать "рычаги":** Находить ключевые точки влияния, где малые, хорошо направленные действия могут привести к значительным и устойчивым улучшениям



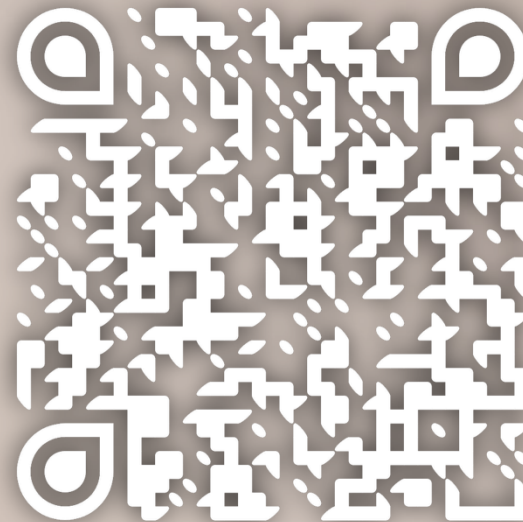


ast-academy.ru



<https://ast-academy.ru/exporgs/sccentre/>

Котлярова
Марина



<https://ast-academy.ru/experts/marina-kotlarova/>

